

ÖRGÜTSEL ANALİZDE ALTERNATİF BİR BAKIŞ AÇISI: KARL WEICK VE ANLAM YARATMA

AN ALTERNATIVE PERSPECTIVE FOR ORGANIZATIONAL
ANALYSIS: KARL WEICK AND SENSEMAKING

Beyhan AKSOY¹

ÖZ

Bu çalışmada Türk örgütler/yönetim yazınında ihmal edilmiş bir teorisyen olan Karl Weick'in bakış açısı ve örgütleri anlamak üzere ortaya koyduğu temel görüşleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde ana akım örgüt teorileri ve egemen paradigmlar ele alınmaktadır. İkinci bölümde, Weick'in örgütlenme teorisinin diğer ana akım örgüt teorilerinden ayrılan yönleri teorisyenin örgütleri ve örgütlenmeyi açıklamada başvurduğu kavramlar kullanılarak epistemolojik bir çerçevede ayrıntılandırılmaktadır. Son bölümde ise teorisyenin örgütlenmeyi açıklarken kullandığı "örgütlerin kendini tasarlayan sistemler" olduğuna dair düşünceleri tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt teorisi, Karl Weick, örgütlenme, anlam yaratma, belirsizlik.*

ABSTRACT

This study attempts to shed some light on the point of view of a theoretician who has been neglected in Turkish literature on organizations and management and on the essentials of his views about understanding organizations. The first section of this study covers the mainstream organizational theories and the prevailing paradigms. The second section discusses the aspects differing Weick's theory of organizations from the other mainstream organizational theories and elaborates on the concepts he used to explain organizations and the act of organizing in an epistemological framework. The final section discusses his idea that "organizations as self-designing systems" which he used in explaining the act of organizing.

Keywords: *Organization theory, Karl Weick, organizing, sensemaking, equivocality.*

GİRİŞ

Ana akım örgütler ve yönetim (Ö/Y) teorileri incelendiğinde, 1930'lara kadar kapalı sistem akılcı, 1960'lara kadar ise kapalı sistem davranışçı teorilerin egemen olduğu görülmektedir. 1960'lar ise açık sistem modellerin ortaya çıktığı ve örgüt teorisinin bir disiplin olarak ayrıldığı

¹ Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yrd. Doç. Dr.

yıllardır. 1970'lerle birlikte koşul bağımlılık, özellikle ikinci yarısında olmak üzere de nüfus çevrebilim, kaynak bağımlılık, işlem maliyeti ve kurumsal teorinin görüşlerinin yayılmaya başladığı görülmektedir.

Türk Ö/Y yazını incelendiğinde, karşımıza yukarıda bahsedilen evrelerin oluşturduğundan çok daha farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun ardından eğitilmiş yöneticilere olan ihtiyaçtaki artışla birlikte, kendisine Amerikan modellerini örnek alan ya da onların desteğiyle kurulan üniversiteler ya da diğer bazı kurumlar, “çözüm üreten yöneticiler” yetiştirmeye odaklanmışlar, bu da yalnızca verilen eğitimin değil, üretilen bilginin de içeriğini etkileyen bir yapı oluşturmuştur (Üsdiken ve Pasedeos, 1993). Amerikan yönetim modellerinin bağlama uygunluğunun sorgulanmaksızın benimsenmesi, beraberinde davranışçı, ilkeler-işlevler-süreçler ekolüne bağımlı bir yazını ortaya çıkarmıştır (Özen, 2002). Teoriyi tartışma ve yorumlama boyutlarını atlayarak, uygulama önerme ve uygulamayı yaymayı amaçlamak, bilimsel temele değil ancak birkaç bulguya ulaşabilen çalışmaları yaygınlaştırmaktadır. Dolayısıyla yazında gerçek anlamda bir değişim için, “bilimsel bilgi üretme” ile “yol gösterici olma” amaçlarını birbirinden ayırmak önemli hale gelmektedir.

Özetle ifade edecek olursak, Türk Ö/Y yazını paradigma ve yöntem çeşitliliği açısından örgüt teorisinde bugün gelmiş olan noktanın gerisinde kalmıştır. Ortaya çıkan mevcut açığı kapatabilmek üzere bakış açılarının çeşitlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Sözelimi yorumsamacı, eleştirel ve postmodern yaklaşımlara örgütsel analizde daha fazla yer verilmesi bu ihtiyacı giderebilecektir. Bugüne kadar Türk Ö/Y yazınında ihmal edilmiş bir teorisyen olan Karl Weick'in görüşleri ise bu anlamda bir alternatif olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla çalışma, bu alternatif bakış açısını ele alarak kendi bağlamımıza uygunluğunu sorgulamayı amaçlamaktadır. Bu anlamda Weick'in analizinin örgütleri ve örgütlenmeyi anlama ve açıklamada kullanılabilirliğine dair tartışmalar ortaya konulmaktadır. Yönetim bilimini oluşturan bilginin sosyal olarak kurgulanmış bir ürün olduğu (Astley, 1985) göz önünde bulundurulduğunda kendi sosyal bağlamımızı anlamada faydalı olabilecek bakış açılarının önemi bir kez daha gündeme gelmektedir. Bu noktada akademisyenin yazındaki sorunların aşılmasına dair öncelikli çabası teorideki gelişmeleri takip etmek, ardından da ele aldığı konuyla ilgili sosyal bağlamı dikkate alarak teoriye katkıda bulunmaktır.

Çalışmada öncelikle Weick'in örgütsel analizinin nasıl bir alternatif sunduğunu anlamak üzere ana akım örgüt teorileri ile bu teorilere hâkim olan egemen paradigmalara değinilmektedir. Ardından Weick'in bakış açısı ile ana akım örgüt kuramları arasındaki temel farklılıkların ne olduğunu aktarabilmek üzere teorisyenin çalışmalarında kullandığı temel kavramlara dair açıklamalar birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak, bütünlüklü bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

ANA AKIM ÖRGÜT TEORİLERİ, EGEMEN PARADİGMALAR VE WEICK'İN ÖRGÜTLENME TEORİSİ

Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing* (Örgütlenmenin Sosyal Psikolojisi) isimli kitabının 1969 yılındaki ilk baskısıyla, örgüt teorisindeki önemli yerini almış bir teorisyendir. Weick'in yaklaşımı açık sistem doğal modellere girmektedir ve örgütleri sosyal psikolojik düzeyde ele almaktadır. Weick, paradigmatik açıdan öznel ve nesnel hat üzerindeki etkileşimde yer almaktadır ve onun yapı ile eyleyen arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışma biçimi, yönetim ve organizasyon yazınına önemli ölçüde etkilemiştir.

Weick itfaiyeciler, uzay mürettebatları, caz orkestraları ve Naskapi yerlileri gibi (Weick, 1990, 1996, 1995, 2001) alışılmışın dışında birçok örnek olaya başvuran bir teorisyen olarak çoğu karmaşık olguyu, yorumsamacı ve aynı anda farklı dinamikler çerçevesinden ele almakta ve çalışmalarının birçoğu teoriye katkıda bulunmasının yanı sıra uygulamadaki yöneticilerin de kullanabileceği tavsiye ve ipuçlarını içermektedir. Weick'in fikirleri örgütsel iletişim konusuna odaklanmakla birlikte katılım ve doğaçlamanın önemine vurgu yapmaktadır.

Çizelge 1'de gösterilen Scott'ın (1998) ana akım örgüt teorilerine dair yaptığı sınıflama, Weick'in teorisinin bu teorilerin içinde nerede olduğunu görebilmek açısından faydalıdır. Scott (1998), bu sınıflamada temel olarak modelleri kapalı ve açık sistem modeller olmak üzere iki başlık altında incelemiş ve onları da akılcı ve doğal olmak üzere ikiye ayırmıştır. Analiz düzeyi olarak ise sosyal psikolojik, yapısal ve ekolojik olmak üzere 3 gruptan oluşan bir tanımlama yapmıştır.

Çizelge 1: Egemen Teorik Modeller ve Onları Temsil Eden Teorisyenler (Scott, 1998: 107).

<i>Analiz Düzeyi</i>	<i>Kapalı Sistem Modeller</i>		<i>Açık Sistem Modeller</i>	
<i>Sosyal Psikolojik</i>	<i>1900-1930 Akılcı Modeller</i> Bilimsel Yönetim Taylor (1911) Karar Verme Simon (1945)	<i>1930-1960 Doğal Modeller</i> İnsan İlişkileri Whyte (1959)	<i>1960-1970 Akılcı Modeller</i> Sınırlı Rasyonalite March & Simon (1958)	<i>1970- Doğal Modeller</i> <u>Örgütlenme</u> <u>Weick (1969)</u>
<i>Yapısal</i>	Bürokratik Teori Weber (1968- çev.tar) Yönetimsel Teori Fayol (1919)	İşbirliği Sistemleri Barnard (1938) İnsan İlişkileri Mayo (1945) Çatışma Modelleri Gouldner (1954)	Koşul Bağımlılık Teorisi Lawrence & Lorsch (1967) Karşılaştırmalı Yapı Woodward (1965) Pugh vd. (1969) Blau (1970)	Sosyo-teknik Sistemler Miller & Rice (1967)
<i>Çevrebilimsel</i>			İşlem Maliyeti Williamson (1975)	Nüfus Çevrebilim Hannan & Freeman (1977) Kaynak Bağımlılık Pfeffer & Salancik (1978) Kurumsal Teori Selznick (1949) Meyer & Rowan (1977) DiMaggio & Powel (1983)

Akılca bakış açısına göre örgütler amaçlı ve eşgüdümlemiş aktörler tarafından yürütölen eylemler olarak görölmektedir. Bilgi, verimlilik, optimizasyon, uygulama ve tasarım gibi kavramlar bu tür bakış açısında daha sık ortaya çıkmakla birlikte, karar vericinin bilişsel sınırlılıkları ile akılca kararların alındığı örgütsel bağlamın etkilerini gösteren otorite, kurallar, emirler, yetki, performans, eşgüdümleme gibi kavramlar da gündeme gelmektedir (Scott, 1998). En akılca karar alternatifleri arasından seçim yapmak ve tasarım için amaç belirliliğine dayanmak bu çerçevede önem kazanmaktadır. Temel amacı insan davranışlarının değışkenliğini azaltmak ve bu yolla davranışları önceden kestirebilmek ve denetlemek olan biçimselleşme de (Mintzberg, 1983) bu görüşte vurgulanan önemli bir yapısal unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Scott'ın (1998) sınıflamasında Weick'in içinde bulunduğu doğal sistem yaklaşımları ise akılca sistem yaklaşımlarının örgütleri yeterince açıklayamıyor olması sonucunda ortaya çıkmıştır. Doğal sistem yaklaşımında biçimsel olmayan yapı öngörülmektedir. Yüksek derecede biçimsel yapıların varlığı kabul edilir ancak, bunların önemi ve özellikle de aktörlerin davranışları üzerindeki etkileri sorgulanmaktadır. Yani örgütte kişisel özellikler ve kişiler arası ilişkiler devreye girdiğinde bu biçimsellik tanımlayıcı olamaz ve bu yüzden örgütler biçimsel olmayan bir yapıya sahip olma nitelikleri ile tanımlanırlar.

Doğal sistemler bakış açısında örgütlerde hedef karmaşıklığı devreye girmektedir. Örgütsel hedefler ve bu hedeflerin katılımcıların davranışlarıyla olan ilişkileri akılca bakış açısına kıyasla doğal sistem yaklaşımında daha önemli bir sorun haline gelmektedir. Yine bu görüşte, örgütler, yaşamlarını sürdürmek için karşılanması gereken birçok ihtiyaçla tanımlanan sosyal sistemler olarak tanımlanmaktadırlar. Weick (1977a), doğada bağımsız değışkenlerin olmadığını ve bu yüzden de örgütleri basite indirgenmiş neden - sonuç ilişkileri çerçevesinde anlamının mümkün olmadığını söylemektedir.

Weick'a göre (1969) biçimsel olmayan ilişkiler otorite zinciriyle biçimsel olarak tanımlanan yapılara ek olarak karşılıklı etkileşimler yoluyla gelişmektedir. Bu biçimsel olmayan ilişkiler, kıt kaynakların paylaşımı için gruplar arası rekabette kendini göstermektedir. Tüm gruplardaki bireyler "iyi bir yaşam sürme" amaçlarını; kendi gruplarını diğerlerinden daha üstün tutarak gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Weick'in açık sistem modellerine yaptığı en önemli katkı, örgütlerin analizini bireyler ve onların arasındaki ilişkiler düzeyinde ele almasıdır. Hedeflerin faaliyetlerden, niyetlerin eylemden önce geldiğine dair görüşün tersine Weick, eylemin önce geldiğini (*doing first*), aktörlerin onlara anlam vermesinin ise onu takip ettiğini ifade etmektedir.

Yönetim biliminde kullanılan birçok tanımlama akılcı seçim teorisine dayandırılmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında örgütlerin belirli bir amaca ulaşmak üzere düzenlenmiş maksatlı işbirliği modelleri olduğunu görülmektedir. Weick (1995) akılcı modellerin yalnızca *sınırlı akılcılık* kavramıyla (March ve Simon, 1958) bir miktar bulanıklaştırıldığını söylemektedir. Ona göre gerçek örgütsel yaşam, işlevler ve hiyerarşilerin sağlam tuğlaları etrafında cereyan etmektedir (Magala, 1997). Duygusal ve manevi varlıklar olarak kendi amacının peşine düşmüş bireyin yarattığı öznellik, örgütsel süreçlerin basit fayda maliyet analizine indirgenemeyeceğinin de bir göstergesidir.

Weick'in teorisi açık sistem doğal modellerdendir ve diğerlerinden en önemli farkı, analizi sosyal psikolojik düzeyde yapmasıdır. Ö/Y alanı, uzun yıllar süren pozitivist paradigmanın baskınlığının (Magala, 2002) ardından, günümüzde daha çoğulcu yaklaşımlar sergilemekte ve hem paradigmalar hem de kullanılan yöntemler açısından birbirleriyle çekişen, zengin tartışmalara sahne olmaktadır (Üsdiken ve Pasedeos, 1995). Weick'in alandaki farklı duruşunu şu sözlerinde görmek mümkündür; "Eğer örgütsel teoriyi geliştirmek istiyorsanız örgütleri çalışmayı bırakın" (Weick, 1974: 487). Ona göre bilim insanı bir örgütle yüzleştiğinde, örgütün karmaşıklığı tarafından korkutulmakta, dayanakları tarafından dağıtılmakta ve insanlar tarafından da şaşkınlığa uğratılmaktadır; bu yüzden görüş alanını daraltmaktadır ve bu da teoriye zarar vermektedir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için günlük olaylara, günlük mekânlara, günlük sorulara, jazz orkestraları (Weick, 1974, 2001, Hatch ve Weick, 1998) gibi mikro örgütlerle, akılcılığın sınırlarını zorlayan anarşik örgütlere (Cohen vd., 1972) inilmelidir.

Weick'a göre örgütsel gerçekliklerin dinamik süreçli doğasını değerlendirebilmek için isimler yerine (örn., örgüt şeması), filleri (örn., örgütlenme) kullanmak gerekmektedir. Bahsettiği şey aslında örgütlerden ziyade örgütlenmedir. Kitabına verdiği *The Social Psychology Of Organizing* adını, adeta Katz ve Kahn'ın 1966 yılında yayınladıkları ünlü *The Social Psychology Of Organization*'a gönderme içermektedir. Bu yönelme, teorisyenin dinamik bir süreç olarak örgütlenme hakkında düşünmenin, kişiyi durağan varlıklar olarak örgütler hakkında düşünmekten daha ileriye taşıyacağına dair inancından kaynaklanmaktadır. Weick'in bahsedilen kitabı Ö/Y yazınında önemli bir yer edinmiştir ve birçok Ö/Y çalışmasında bu esere sıklıkla atıf yapılmaktadır. Anderson (2006), *The Social Psychology Of Organizing*'e atıfta bulunan çalışmaları içerik analiziyle incelemiş ve en çok atıf yapılan kavramların *anlam yaratma* (enactment), *belirsizlik/muğlaklık* (equivocality), *bedeşlerden önce eylem*, *örgütlenme* ve *birbirine kenetli davranış* olduğunu belirtmiştir.

Weick'in epistemolojik duruşu sosyal inşacı yaklaşımla açıklanabilir. Çalışmalarında insan ve yapının karşılıklı etkileşimiyle gerçekliğin toplumsal

olarak kurgulandığını ve bu yüzden de gerçekliğin eyleyene öznel olduğu halde nesnelmiş gibi görüldüğünü anlatmaktadır. Bu dönüşüm ise toplulukları bir arada tutan sınırları oluşturmaktadır. Bu açıdan ele alındığında yapılar sınırlamanın da ötesinde insanlara “nasıl davranmaları gerektiğini” de söylemektedir (Weick, 1969). Weick, sosyal inşacı yaklaşımın önemli temsilcilerinden Berger ve Luckmann’a (1967) sıklıkla atıf yaparak teorisyenlerin örgütsel anlam yaratma yazınına katkısını şöyle özetlemiştir (Weick, 1995: 67): “Zaman içinde insanlar kalıplı yollarla hareket ederler ve bu kalıpları kendi gerçekleriymiş gibi kanıksarlar, böylece gerçekliklerini sosyal olarak yapılandırır”. Magala’ya göre (2002) Weick’in sosyal kurgucu örgüt teorisine yaptığı en önemli katkılar ise, en alt düzeylerdeki faaliyetleri araştırmacıların dikkatine sunmak üzere alana alternatif bir yaklaşım getirmesi, bu faaliyetlerdeki çifte etkileşimlerin ve anlam yaratma prosedürlerinin yeniden kurgulanması ve çoğu ana akım teorisyenlerinin dikkat bile çekmediği örgütsel gerçekliğin ampirik tanımlanması olarak sıralanabilir .

Weick (1969, 1977a), örgüt teorilerinin sürekli yineleyen koşullar altında geçerliliklerini sürdürebileceğini ancak örgütlerin organizmalar olarak sürekli değişkenlik göstermelerinden ötürü bu şartların ikinci kez bile yinelenmesinin mümkün olmadığına dikkat çekmiştir. Bu durum deneysel esasın temelini sarsmaktadır. Çevreyi bu biçimde tanımlamasına ilaveten Weick, koşul bağımlılık yaklaşımından farklı olarak örgütün dış çevreye değil, dış çevrenin örgüte uymasından bahsetmektedir. Yani aslında çevrede görülen olguların, insanların ve toplumun yarattığı bir anlam olduğuna vurgu yapmaktadır. Bilişsel haritanın oluşmasında bir veya birden fazla anlam arasından seçim yapılmaktadır. Zaman içerisinde kalan bu anlamlar, süreçlere ve onlar da kurallara, normlara, rutinlere dönüşmektedirler. Bunların bir dağılımı ortaya çıkar ki, bu da yapının bizzat kendisini oluşturmaktadır (Weick, 1995). Weick, örgütlerin yaratılmasında ve sürdürülmesinde gerekli olan bilişsel süreçlere dikkat çekerken, bu süreçlerin evrimsel bir tarzda sürmekle birlikte, deneme ve yanılma, şans, batıl öğrenme (*supertitious learning*), geçmişe dönük anlam yaratmayı da içerdiğini savunmaktadır (Scott, 1998).

Weick’in yazına en önemli katkılarından bir diğeri, çevresel değişimin örgüt üzerindeki etkilerini açıklama biçimidir. Bu fikre göre örgütler, çevresel değişimle ilgili farkındalıklarını kendi süzgeçlerinden geçirerek yalnızca algılama ve yorumlama yapmazlar, bunun ötesinde çevresel değişimin kendisini de “yaratırlar”. Makul akılcılık (*plausible reasoning*) ise bu noktada devreye girmekte ve bu değişimler için uyma ya da öğrenme süreçleri makul olanın “seçilmesi” şeklinde gerçekleşmektedir. Seçilenlerden bir kısmı da hafızada “tutulur”. Bu aşamalar her zaman birbirlerini takip etmezler, karşılıklı etkileşimler söz konusudur.

WEICK'İN ÖRGÜTLERİ ANLAMADA KULLANDIĞI TEMEL KAVRAMLAR

Ana akım örgüt kuramları ve Weick'in örgütsel analizi arasındaki farklılıkları açıklamak üzere teorisyenin çalışmalarında kullandığı temel kavramlara aşağıda değinilmektedir. Örgütleri anlamak için teorisyenin bakış açısını tanımlayan unsurlar aralarındaki ilişkileri kapsayacak şekilde sunulur, örgütlenmeyi yani eylemi öne çıkaran bir yorumlama şeklinin ana hatları çizilmektedir.

Anlam Yaratma

Örgütlenmenin başlangıç noktasının anlam yaratma olduğunu söyleyen Weick, insan algısının seçiciliğini belgeleyen araştırmalara dayanarak bilinçsiz bir eylemi hem bilinçli hem de tartışmaya açık hale getirmektedir. Sosyal gerçekliğin nasıl yapılandırıldığı ve yeniden üretildiğini anlamaya dair ilk adım, kişinin çevresini sarmalayan unsurlardan odaklanmaya en fazla değenleri hangileri olduğunu tanımlamaktır (Eisenberg, 2006). Weick'a göre anlam yaratma bir metafor değil, var olan ve incelenmesi gereken bir olgudur. Anlam yaratma yorumlama ya da karar vermeyle eş anlamlı bir kavram da değildir. Yorumlama eylemi, keşfedilmeyi bekleyen oradaki (*out there*) bir şey; dünya içindeki bir metindir (Daft ve Weick, 1984). Ancak anlam yaratma işaretlerin / ipuçlarının ilk defasında nasıl içselleştirildiği ve bireylerin spesifik işaretlere odaklanmaya nasıl karar verdikleriyle de ilgilidir (Weick, 1995).

“Ne söylediğimi anlayana kadar, ne düşündüğümü nereden bilebilirim.” sözü anlam yaratmanın özüne karşılık gelmektedir ve aynı zamanda örgütlenmeyi de tarif etmektedir. Anlam yaratmanın özellikleri bu sözün içinde şu şekilde yer etmiştir (Weick, 2001: 95): *“Beklenmeyen bir durum ya da ekolojik bir değişim olduğunda, insanlar bir şey yaratır, (enact) ciddiye alacakları kısımları seçer ve yarattıkları bazı anlamları tutarlar. Tutulanlar ise daha sonraki yaratmalar ve seçimlere uygulanırlar. Anlam yaratmada ise, insanlar süreklilik gösteren bir ortamda kesintiyi tecrübe ettiklerinde genellikle bir şey yaratır, daha önce yarattıklarının içinden geçmişe dönük olan anlamlı ipuçlarına önem verir, bireysel ve ortaklaşa bir kimlik için ipuçlarının anlamlı versiyonlarını yorumlar ve tutar ve de sonraki yaratma ve geçmişe dönük önem verilenler arasındaki makul anlamlara uygularlar.”*

Weick'in (1995: 15) şu sözleri anlam yaratmanın sosyal inşa boyutunu da vurgulamaktadır: *“Olaylar beklentilere zarar verdiğinde anlam yaratma tetiklenir. Böylece sebepler anlam yaratmayı, onları en az beklediğimiz ve standart araç ve haritalarımızın onlara uymadığı zamanlarda dikkatimize sunar. Anlam yaratmak, insanların kendilerini buldukları durumların geçmişle ilgisini kurduklarında biçimlenen devamlı bir süreçtir ve sürece doğru güçlü bir tepkisellik vardır. İnsanlar - onlara zaten empoze*

edilmiş olan- inanmış oldukları olguların oluşturduğu bir dünyayı anlayarak anlam yaratırlar.” Örgütler ise kendileri ve çevrelerinin anlamını yaratarak gelişmekte ve evrilmektedirler. Bu süreçte iletişim anahtardır, çünkü anlam yaratırken insanlar iletişim halindedirler. Anlam yaratma bir çoklu anlamlılığı azaltma ve bir örgütteki insanlar tarafından kullanılan karmaşık bilgisel veriyle baş edebilme girişimidir (Craig-Lees, 2001).

Mann Gulch Felaketi, Weick’in anlam yaratmanın sorun haline dönüştüğü durumların sonuçlarını tartıştığı ve yazılarında birden fazla kez başvurduğu bir vakadır (Weick, 1993, 1996, 2001). 1949 yılı Ağustos ayında Montana Mann Gulch’da çıkan orman yangını, 13 itfaiyecinin ölümüyle sonuçlanan bir felakete dönüşmüştür. 15 kişiden oluşan yangın söndürme ekibinin tamamı eğitilmiş olmakla birlikte, ekip üyeleri birbirilerini pek fazla tanımamaktadır. İlk başta çok büyük bir alana yayılmadığından söndürülmesi kolaymış gibi görünen bu yangın, daha sonra rüzgârın hızı ve yönü gibi faktörlerin etkisiyle onları beklemedikleri bir durum içinde bırakmıştır ve ekip kendini bir anda alevlerin ortasında bulmuştur. Ekibin lideri, ekibe sırtlarında taşıdıkları aletlerin tümünü bırakmalarını söylemiş ve bir ateş yakarak yanmış bu alan içinde yere uzanmalarını emretmiştir. Ancak ekibe alevlerin arasında yanmış bir alan içinde yere uzanmak da aletlerini bırakmak da anlamlı gelmemiştir. Onlara göre, hem hayatlarını kurtarmalarına yarayacak, hem de yangınla mücadelelerini sürdürmelerini sağlayacakları şey o aletlerdir. Bu ağır aletlerle birlikte bayıra doğru kaçma kararları, onları alevlerin içinde bırakarak ölüme sürüklemiştir. Beklenmedik bir durum (*ekolojik değişim*), ortaya çıktığında bir ekip olarak birlikte bir geçmişlerinin (ortak *kimlik*) olmaması, yani anlam yaratmanın *geçmişe dönüklük* yanının yokluğu, onları kurtaracak *ipuçlarına* önem verememelerine yol açmıştır. Ekibin yarattığı anlam içindeki geçmişe dönüklük, onları eğitimlerinde öğrendikleri gibi aletlerine bağlı kalmaya yönlendirmiştir. Oysa burada ihtiyaçları olan, bir ekip olarak ortak bir anlam yaratmak ve yaratılan bu anlam içinde de liderlerine güvenmektir. Kişiler kimi zaman en iyi bildikleri araçları bile terk etmeleri gereken durumlarla karşılaşabilirler (Weick, 1996). Weick (1995: 96), bu olayın incelenmesinin anlam yaratma literatürüne yaptığı katkıyı; “Anlam yaratmanın zorlaştıran dağılmış rol yapılarını göstermek” olarak özetlemektedir.

Örgüt

Weick bir örgütün her bir parçasının o örgütün hayatını sürdürmesinde önemli olduğunu ve hiçbir parçanın bir diğerinden daha önemli olmadığını vurgulamıştır. Teorisyen, örgütteki karmaşıklık ve çeşitliliğin, işlenmesi gereken verinin belirsizlik düzeyi ile uyduğunu ifade etmektedir (Bantz ve Smith, 1977).

Örgütlerdeki durağan birimler arzu edilenden daha küçük ve daha az genel olma eğilimindedirler (Weick, 2001). Weick, bu durumu şu

anekdotla açıklamıştır: Birlikte çalışan iki saatçiden birinin 1000 parçadan oluşan saati monte derken 999. parçada telefon çaldığında parçaların hepsini elinden bırakması gerekirken, diğeri bu işi 100'erli 10 parçaya bölmüştür ve bu durumda maksimum risk 99 parçayı yere bırakmak olacaktır. Örgütler de bu şekilde düşünülebilir. Eğer örgütler ara düzey durağan birimlere sahip olurlarsa (daha küçük bileşenler, kendine yeterli iş birimleri, takımlar vs.), örgüt yeniden tasarlanmış, çevre değişken, çalışanlar kesintiye uğramış olsalar bile bu birimler amaçlarına ulaşabileceklerdir (Magala, 2002).

Weick, (1976: 1) örgütlerde hedef belirliliği ilkesi yerine hedef karmaşıklığına değinmekte ve örgütleri bilinenden oldukça farklı bir futbol maçı metaforuyla tanımlamaktadır. “Geleneksel olmayan bir futbol maçında hem koç, hem oyuncu, hem hakem, hem de izleyici olduğunuzu hayal edin; dairesel oyun alanının etrafına çeşitli kaleler gelişigüzel kurulmuş, insanlar oyuna canları ne zaman isterlerse girip çıkabiliyorlar, istedikleri zaman ve de istedikleri kadar kez ‘bu benim golüm’ (hedefim) diyebiliyorlar, tüm oyun eğimli bir arazide oynanıyor ve oyun anlam yarattığı müddetçe devam ediyor.”

Weick’in anlattığı bu örnek aynı zamanda örgütleri tanımlamada kullandığı en önemli metafor “*gevşek bağlı sistemler*” açıklamaktadır (Weick, 1976; Orton ve Weick, 1990; Weick, 2001: 383-387). Organik sistemlerde karşılıklı bağımlı parçalar arasında bağlantılar tepki vermeye daha fazla esneklik tanıyacak biçimde daha az sınırlanmıştır. Gruplar ya da örgütler gibi sosyal sistemlerde, etkileşim içindeki parçalar arasındaki bağlantılar görece olarak daha gevşektir. Yani birinin eylemi üzerinde diğerlerinin durumu daha az zorlayıcıdır. Fiziksel ve mekanik yapıların tersine sosyal örgütler gevşek bağlı sistemlerdir. Eylemlerini gerçekleştirirken ortaya çıkan örüntüler örgütün küçük parçalarıdır. Yani aslında resmin tamamını görmek mümkün değildir. Örgüt gerçekte ne olup bittiğini ortaya koyan bir anlamı çok fazla yakalayamaz (Weick, 2001). Ancak örgüt bu anlamı anlayabildiği ölçüde ihtiyaç duyacağı değişimi gerçekleştirme becerisine sahip olabilir. Bir örgütün çevresi anlaşılır hale geldiğinde çoğunlukla artık değişmiş olur ve örgüt bu çevrelerle baş edebilmek için donatılmıştır. “Örgütlenmenin yeni modelleri, beklenmedik koşullarda ortaya çıkmaktadır ve sanıldığından daha kısa dönemler için ve sanıldığından daha az insanın kontrol alanındadırlar. Bu demek değil ki örgütlerde düzen yoktur ve örgütler anarşidirler; ama örgütler ‘örgütlü’ anarşidirler. Gevşek bağlıdırlar ama gevşek bağlı ‘sistemlerdir’.” (Weick, 2001: 34).

Weick (1976), gevşek bağlı sistemlere örnek olarak eğitim kurumlarını göstermiştir. Futbol örneğinden devam edilecek olursa, okul idaresini hakemlere, öğretmenleri koçlara, öğrencileri oyunculara, velileri taraftarlara ve de eğitimi futbola benzetmiştir. Bu betimleme, eğitim örgütleri gibi gevşek bağlı sistemler içindeki birçok farklı gerçekliğin varlığını

ortaya koymasından ötürü önem kazanmaktadır. Ona göre gevşek bağlı örgütlenme örgüte esneklik katmakta dolayısıyla hayatta kalmayı kolaylaştırmaktadır. Morgan'a (1980: 615) göre Weick, gevşek bağlı sistem metaforuyla, örgütlerin düzenli, ehil ve iyi eşgüdümlemiş sistemler olduğu yolunda makine ve organizma metaforlarında örtük bir biçimde kabul edilen varsayımlara karşı koymaktadır.

Weick (1977b), örgütlerin kendilerini tasarlayan sistemler olduğunu Apollo 3 vakasıyla anlatmaktadır: Apollo 3 mürettebatının 1973 yılındaki uzay yolculuklarında, uzayda geçirecekleri her dakika aşırı programlanmış ve her anı işle dolu bir biçimde düzenlenmiştir. Mürettebatın işlerin içerik ve akışını tasarlamaya ya da düzenlemeye dair hiçbir yetkileri yoktur. Yer biriminden, astronotlar sanki komutlara anında cevap veren birer robotarmış gibi sürekli emirler gelmektedir. Mürettebat buna daha fazla dayanamamış ve "Bize karşı davranışlarınızı düzeltmedikçe, hiçbir iş yapmayacağız." diyerek yer birimiyle bağlantılarını sağlayan fişi çekip uzayda bir günlük iş bırakma eylemi yapmıştır. Mürettebatın eylemi sonuç vermiş ve o günden sonra yer birimi, onların istekleriyle nispeten daha uyuşan bir program sürdürmüştür. Weick'a göre bu olayın anlattığı şey, süreçlerin "içeridekilerin" ellerinin arasında olduğudur. Yani aslında bu olay uygulamanın tasarımı, tasarımın ise uygulamayı nasıl biçimlendirdiğini göstermektedir.

Weick (1969), büyüklük gibi yapıyla ilgili özelliklerin örgütlenmeyi değiştirdiği sürece bir anlam ifade edeceğini vurgulamıştır. Örgütün basık ya da çok kademeli bir yapıda olması örgütler arası temel farklılığı oluşturan unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır. Örgütsel kademelerin sayısı en başta iletişim olmak üzere otonomi, denetim, biçimsel olmayan ilişkiler gibi birçok olguyu etkilemektedir.

Örgütlenme

Sosyal grupların ortaya çıkmasına, devam etmesine ve dağılmasına yol açan süreçler vardır ve örgütlenme bu süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçlerin sürekli olarak gerçekleştirilmesinin yolları ise örgütlerdir. Weick'in çalışmalarında, örgütlenme ve anlam yaratmanın nasıl iç içe geçen kavramlar olduğu görülmektedir. Hatta bu kapsamdaki iddiasını "örgütlenme anlam yaratarak olur" şeklinde özetlemek mümkündür.

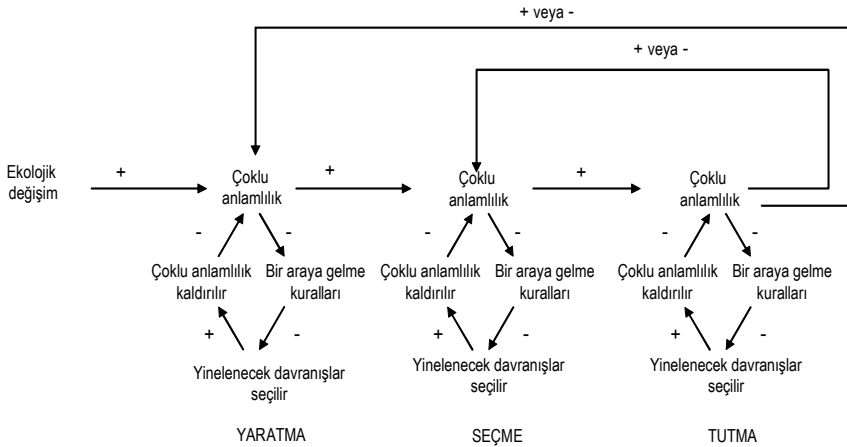
Weick, örgütü çevresinden çoklu anlamlı bilgi alan, bilgi hakkında anlam yaratmaya çalışan ve öğrenileni gelecekte kullanan bir sistem olarak görmektedir. Böylece örgütler kendileri ve çevreleri için yarattıkları anlamlar kadar gelişirler. Kısaca Weick, insanların örgütlenmesindeki birincil nedeni yaşamlarında karşılaştıkları bilgi belirsizliğini azaltmak şeklinde ifade etmiştir.

Weick'in örgütlenme modelini diğer açık sistem yaklaşımlarından ayıran yan, onun analiz düzeyini sosyal psikolojik düzeyde tutmasıdır.

Örgütlenme yaratıcı bir çevrede durumsal olarak ilişkili süreçlerde yerleşik, birbirine bağlı davranışların nedenleri yoluyla çokanlamlılığın çözümlenmesidir. Örgütlenme genelde bilgi işlemeyle, özelde de onun çokanlamlılığını azaltarak yönetilir (Weick, 1969).

Weick, karar vermeyi “önce yap” modeliyle açıklamıştır. Buna göre tüm seçim şu sözün içindeki anlamı bulmak üzere bir arayışla sürecektir: “Ne söylediğimi anlayana kadar, ne düşündüğümü nereden bilebilirim?” Bu ifade aynı zamanda örgütsel anlam yaratmanın da temelini oluşturmaktadır (Weick, 1969). Yaratma, seçme, muhafaza silsilesi, hem ileri hem de geriye doğru gerçekleştirildiğinde “yapmak bilmektir”, ya da alternatif olarak “bilmek yapmaktır” fikriyle tutarlıdır. Bu devam eden bir silsile içinde birleştirildiğinde, örgütlenme ve anlam yaratma daha yakın bir hale dönüşecektir. Anlam, örgütlenmeyi ve örgütlenme de anlamı mümkün kılmaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında anlam yaratma, örgütlenme süreçlerinde kaçınılmazdır: durum net olmadığında, krizler ortaya çıkmaktadır ve bu durumlarda neden-sonuç ilişkileri doğrusal değildir (Bangari, 2003).

Çizim 1: Weick’in Örgütlenme Modeli (Weick, 1969; 93)



Çizim 1’de gösterilen modeldeki ilk aşama yaratma sürecidir. Bu süreçte aktörler yarattıkları bilgiye karşılık vermektedirler. Seçme sürecinde ise aktörler tekrar edilmesi gerekenlerle, hangi bilginin görmezden gelinip hangisinin ele alınacağını seçerek önceki eylemlerini değerlendirirler. Weick, işlemek üzere daha fazla çoklu anlamlı bilgi oldukça, belirsizliği kabul edilebilir bir düzeye indirmek için gereken iletişim döngülerinin de daha fazla olacağını söylemektedir. Tutma süreci ise başlangıç bilgisi, gerçekleştirilen

eylem ve gelecek için referans olacak eyleme dair değerlendirilmelerin depolanması sürecidir (Weick, 1969; 93).

Modelin alt süreçlerinden bir araya gelme kurallarında, bilgi girişinin çoklu anlamlılık düzeyi, her bir süreçte o süreci bir araya getirmede kullanılan bir dizi kurallar yoluyla ortaya konulmaktadır. Bu bir araya gelme kuralları hangi aktörün hangi davranış yinelemelerini yerine getireceğine dair ölçütlerdir. İkinci alt süreç ise örgütün seçme ve tutma süreçlerini kolaylaştırmak için kullandığı çifte etkileşim setleri olan davranış yinelemeleridir. Bu davranış yinelemeleri, yaratma sürecinde bilgiye karşılık verme davranışları, seçme sürecinde hangi eylemin tekrar edilmesi gerektiğini seçme davranışları ve tutma sürecinde ise bilgi depolama davranışlarıdır. Davranış yinelemeleri bilgiyi bir süreçten öbür sürece geçirip daha tahmin edilebilir yaparak bilginin içinden çoklu anlamlılığı kaldırmaktadır. Üçüncü alt süreç ise bir araya gelme kurallarıyla uyumlu olan davranış yinelemeleri yoluyla çoklu anlamlılığın kaldırılmasından oluşmaktadır (Weick, 1969; 93).

Weick'in örgütlenme ve iletişimi aynı kefeye koyması örgütsel teori için bir başlangıç noktasıdır (Bantz ve Smith, 1977). İletişim örgütlenme süreci için anahtardır, çünkü iletişim insanların örgütlenirken kullandıkları anlam yaratmadaki önemli bir faktördür (Craig-Lees, 2001). Weick (1987), iletişim ve örgütlenme ilişkisini 1986 yılında gerçekleşen Challenger faciası ile açıklamıştır: Thiokol Challenger'ın yakıt tanklarını füzeye bağlayan halkaları satın aldığı firmadır. Thiokol'daki mühendisler, fırlatmanın ardından sıcaklık değişimi sonucunda ortaya çıkması muhtemel bir sızmanın önüne geçmek üzere, teknik bir müdahale önermişlerdir. Mühendisler bu müdahaleyi ve müdahalenin önemini, bu konuda teknik bilgisi olmayan kendi firma temsilcilerine aktarmışlardır. Firma temsilcisi ilgili uyarıyı NASA'nın yönetim ekibine telefon aracılığıyla ilettiğinde konunun önemi yeterince anlaşılabilir hale gelmiş ve fırlatmanın ardından taşıyıcı halkalardan sızan yakıt tüm astronotların ölümüne sebep olan bir faciaya yol açmıştır. Bu biçimdeki bir iletişim, yüz ifadesini ve onun taşıdığı ilave işaretleri ve ipuçlarını dışlamasından ötürü, uyarının ilgili bağlam için gerek duyulan anlamı yaratılamamıştır.

Konuşma ve sosyal etkileşim örgütler tarafından yaratılan veya yok edilen anlam için önemli bir araçtır. Weick (1990), kişiler arası etkileşimin sonuçlarını Tenerife Hava Felaketi ile de açıklamaya çalışmıştır. Ancak bu olayda yanlış iletişim ve sistemin hassaslığı da devreye girmektedir. Olay, 27 Mart 1977'de Kanarya Adaları'ndaki Tenerife şehrinde bulunan Los Rodeos Havaalanına, New York'tan gelen Pan Am ve Amsterdam'dan gelen KLM Havayollarına ait iki uçağın mecburi inişi ile başlamıştır. Her iki uçağın da asıl varış noktaları olan Las Palmas Havaalanındaki sorun giderilinceye kadar Los Rodeos Havaalanında beklemeleri gerekmektedir. Las Palmas Havaalanı açıldığında Pan Am öncelikli olarak pistte ilerleyecek ve KLM paralel pistte

uçuş iznini bekleyecektir. Ancak KLM uçağı beklemek için 180 derecelik bir dönüşle Pan Am uçağının bulunduğu piste girince Pan Am uçağı, ilerlemekte olduğu kalkış pisti üzerinde beklemekte olan KLM uçağına çarpmış ve 583 kişi hayatını kaybetmiştir. Çarpışmadan hemen önce KLM pilotunun söylediğı “We are now at takeoff.” sözlerinin anlamı ne Pan Am uçuş ekibi ne de kontrol kulesi tarafından anlaşılammıştır. Çünkü KLM pilotunun bu cümleye kattığı anlam, ana dili İngilizce olan Pan Am pilotu, ve ana dili İspanyolca olan kontrol kulesindekiler için hiçbir şey ifade etmemiştir. Tenerife Felaketi, önemli rutinlerin kesilmesi, yanıt vermedeki alışılmış yolların kötüye gitmesi, eşgüdümlü eylemin bozulması ve konuşmadaki yanlış anlamların zincirleme etkilerinin nasıl bir kriz yarattığını göstermektedir. Sistemin zarar görebilme olasılığı, sıkı bağlanmış ve doğrusal olmayan bir ilişkiler bütünüyle artmış ve felaket yaşanmıştır.

Belirsizlik

Weick'dan önce örgütsel analistler belirsizliği/muğlaklığı özünde sorunlu ve hem göz ardı edilebilir hem de örgütsel yaşamdan çıkartılması gereken bir unsur olarak görmekteydiler. Weick, belirsizliğin insanların örgütlenebilmesi için motive edici bir güç olduğunu tartışmaya açarak bireylerin çevrelerine dair tecrübe ettikleri belirsizlik derecesinde anlam yarattıklarını ifade etmiştir. Böylece örgütlerin içinde ve çevresinde ortaya çıkan her şey çoğu zaman birbiriyle çekişen çoklu yorumlamalara tâbidir. İnsanlar olası farklı yorumlamaların sayısını azaltmak üzere iletişime geçerler ve bu da koordine eylemi mümkün kılmaktadır (Eisenberg, 2006). Tüm sürecin çoklu anlamlılığı azaltması amacına rağmen, örgütün yeni ve farklı bir gelecek içinde yaşayabilmesi için bir miktar belirsizlik kalır ve kalmalıdır. Diğer bir deyişle örgütler esneklik ve durağanlık arasında bir denge sürdürebilirlerse var olmaya devam etmektedirler. Eğer örgüt güvenli bir biçimde geçmişine benzer ama kaçınılmaz olarak geçmişinden farklı bir gelecekle yüzleşirse, örgüt tarafından alınan ve seçilen bilgiye hem güvenilmeli (sahip çıkılmalı) hem de sorgulanmalıdır. Aynı zamanda belirsizliğin bir sonucu olan güvensizlik yaratıcılığı ve gevşek bağlanmayı beraberinde getirmektedir.

Örgütlenme, olasılıkların kapsamını daraltmaya ve sayısını azaltmaya hizmet etmektedir. Örgütlenme faaliyetleri belirsizliğin çalışılabilir bir düzeyinin kurulması doğrultusunda yönlendirilir (Weick, 1969). Belirsizlik örgütteki işlerin yürütülmesinde doğaçlamayı gündeme getirmektedir (Weick, 1998). Planlar belirsizliğin olmadığı bir çevrede anlamlıdır ancak örgütlerin operasyonlarında işlediğı temel ham maddeler muğlak, belirsiz, çoklu anlamlı bilgisel girdilerdir. Dolayısıyla belirsizlik ortamı, mevcut girdilerin o anki durumları göz önünde bulundurularak, tasarımların ve çözümlerin her defasında yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Weick'in verdiği bir mülakatta (Coutu, 2003) planlar konusunda söyledikleri dikkat çekicidir:

“Yöneticilerin her şeyi planlama eğilimleriyle mücadele ediyorum. Çoğu planlar fazla duruma özgüler ve ayrıntılar planın devam eden her şeyi kapsamına aldığına ve bu yüzden güvenilmesi gerektiğine dair bir yanılısama yaratıyorlar. Bunun sonucu olarak bir planınız olduğunda plana uymayan şeylere bakmama eğiliminiz oluyor... Planların en kötü yanı da beklenmeyen bir şey olduğunda eyleme geçmeyi geciktiren bir eğilimi büyütmesidir.” .

Weick (1993), örgütler için belirsizliğin getireceği esneklik ve çabuk uyum sağlayabilirliğin aynı anda hem güvenmeyle hem de dikkatli olmayla mümkün olabileceğini söylemektedir. Belirsizlik insanları dikkatli ve yaratıcı olma yönünde teşvik edici bir unsur olarak devreye girmekte ve belirsiz ortam kişiye daha fazla hareket alanı tanımaktadır. Bu da ona sınırlandırılmış, biçimselleştirilmiş bir çevrede elde edebileceğinden daha fazlasını kazanma şansı yaratabilir. Weick bu düşüncelerini açıklarken Kanada yerlilerinden, Kızılderili bir halk olan Naskapi yerlilerinin geyik avlama yöntemlerini aktarmıştır: Naskapili avcılar bir geyik omuz kemiğini çatlamalar olana kadar ateşin üzerinde tutarlar. Daha sonra bilge bir kişi geyiklerin nerede olabileceğini anlamak üzere bu çatlakları okur ve avcılar avlanmak üzere o bölgeye giderler. Bu uygulamadaki bilgelik, avcılarının davranışını rastgeleleştirmek ve böylece geyiklerin avcılarının nerede olabileceğini öğrenmesini güçleştirmektedir. Bu, aynı zamanda bazı alanlarda aşırı avlanmanın önüne geçmeyi de sağlar.

Örgütler akılcıdırlar ya da akılcı olmaya çalışırlar. Örgütteki karmaşalar, düzensizlikler veya tahmin edilemeyen durumlar bu akılcılığı sağlamaya ve sürdürmeye yardımcı olmaktadır. İnsanlar algılamaları ve bilgi işleme limitleriyle akılcılığı ancak belli bir seviyeye kadar sağlayabilirler. Dolayısıyla örgütsel süreçlerin işleminde bir fayda yaratılmaya çalışıldığında, yeterli bilgi tam bilgiye, temel fikirler karmaşık bilgilere tercih edilecektir (Weick, 1969). Bu, Weick’in fikirlerini dayandırdığı temel varsayımlardan biridir. Burada bahsedilen, makul yani kabul edilebilir akılcılıktır.

İnsanlar kendi etraflarındaki dünyayı algı yoluyla aktif bir biçimde yarattıkları için, örgüt üyeleri nesnel olarak kabul edilen fiziksel bir çevreye yalnızca tepki göstermezler ama bilgi ve anlam yaratma yoluyla kendi çevrelerini yaratırlar. Örgütler belirsizliğin en uç noktalarından biri olan kriz durumlarında anlam yaratmakta zorlanırlar çünkü krizi anlamada araçsal olan eylem, çoğunlukla krizi şiddetlendirir (Weick, 1988). Bu ikilem insanların kendilerini sınırlayan çevreyi yarattıklarını söyleyen bakış açısıyla yorumlanabilir.

Weick’in örgütsel formların süreçlere göre evrim geçirdiğine dair görüşü şu şekilde özetlenebilir: Örgütlerin çevresindeki ekolojik değişiklikler, çeviklik, çeşitlilik ve hızı destekleyen bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamlarda örgütsel birimler daha esnek, gevşek yapılı ve anlık tetiklemelerle daha bir

doğaçlamadır (Weick, 1998). Bu tür örgütler sadece çevreyi daha iyi taramazlar ayrıca çifte etkileşim ve gevşek bağlanmanın sürdürülmesinde daha iyidirler. Örgütler belirsizliği azaltıp gerekli örgütlenme operasyonlarını çözerek yalnızca var olan çevrede işleyebilirler. Bu yüzden örgütlenmede yöneticiler ve yönetilen somutlaştırmalardan kaçınmalı yaratıcılığı teşvik etmelidir.

Weick (2001; 65), bir örgütsel tasarımın tek ve değişmez bir varlık olmadığını, tekil bir tasarımın yanlış yönlendirebilecek bir efsane olduğunu söylemiştir. Çünkü bu, örgütün homojen olduğunu baştan kabul etmek anlamına gelmektedir. Bu tür bir kabul, temel olarak bir örgütün teknolojisinin aynı görevler ve meslek grupları arasında aynı; sosyal yapının da iş birimleri arasında olacağını kabul etmek anlamına gelmektedir.

SONUÇ

Weick (1996), Mann Gulch felaketinde yangın söndürmede kullandıkları aletleri bırakamayan itfaiyecileri hatırlatarak, örgütsel çalışmalarla ilgili olarak da aynı benzetmeyi yapmıştır. Ona göre bildiğimiz araçlar işe yaramadığında ve hatta işlerimizi zorlaştıran bir “yük” haline geldiğinde onlardan vazgeçmemiz gerekebilir. Weick, örgüt çalışmalarında ilişkilere odaklanmayı, soyut kavramlar kullanmayı, tecrübe ve olgular arasında köprü kuran eylemsel tanımlamalar geliştirmeyi tavsiye etmektedir. Weick’in çalışmaları entelektüel anlamda radikal olmakla birlikte eleştirel örgüt paradigması içinde de değerlendirilemez. Dahası araştırmaları ve yazıları açık bir şekilde apolitik bir duruş içermektedir. Bu da ekonomik güç modellerine odaklanan değil ama rasyonalite ve karar vermenin kabul edilen modellerine derinlemesine bir eleştiri olarak görülebilecek bir politik duruş olarak nitelendirilebilir (Eisenberg, 2006: 704).

Boyer (1990, 18–21) keşfetme, bütünleştirme, uygulama ve eğitim olarak özetlenebilecek şekilde dört farklı bilimsel çalışma kategorisi önermekte ve bu kategorilerin bir arada veya ayrı ayrı akademik bilgiyi oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu kategorilerden ilki bilgiyi iletme üzere keşfetmeye dayalı orijinal araştırmaları içeren bilimsel çalışmalardır. İkinci kategori, disiplinler arasında, bir disiplin içindeki konular arasında veya farklı zaman dilimleri arasındaki bilgiyi sentezleyerek *bütünleştiren* bilimsel çalışmalardır. Üçüncü kategori, akademisyenin hizmet görevleri haricinde sürdürdüğü ve diğer bilim insanlarıyla paylaştığı veya onlar tarafından değerlendirilen disiplinler uzmanlığı dayalı *uygulamalardan* oluşmaktadır. Son kategori ise bilimsel bilginin sistematik öğrenme ve öğretme süreçlerini içermektedir. Weick’in bilimsel bilgi üretmeye dair çabaları ikinci kategoride yer almaktadır. Teorisyenin kendisi de çalışmalarının imgeleme, yorumlamaya ve kolaja dayanmasından ötürü bütünleştiren bilimsel çalışmalar olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir (Weick, 2010).

Türk Ö/Y yazını, ana akım örgüt teorilerini izleyebilme ve katkı yaratma açısından ne yazık ki çok başarılı olamamıştır. Üsdiken ve Pasedeos (1993), Üsdiken ve Erden (2001) ve Özen'in (2002) çalışmaları incelendiğinde Türk Ö/Y yazınında yıllar içinde 70'lerin ilkeler ve işlevler, 80'lerin Fayolcu anlayışın revizyonu ile koşul bağımlılık ve sistem, yine 80'ler ve 90'larda, Japon yönetim anlayışı, stratejik yönetim, uluslararası yönetim ve buna bağlı evrensellik-küreselleşme tartışmaları ile sınırlı da olsa insan kaynakları yönetiminin etkilerini görmek mümkündür. Ancak yorumsamacı paradigmalara dayanan çalışmalar yazında çok fazla yer bulamamıştır. Dış kaynaklı yazında 1980'lerde görülmeye başlanan eleştirel, yorumsamacı, post-modern yaklaşımlar ve bu farklı tartışmaların varlığıyla gelen zenginlik; araştırmayı, anlamayı, açıklamayı ve esas olarak da teori üretmeyi teşvik edicidir.

Türkiye'deki akademisyenler ve araştırmacılar arasında bu değişimin yaşanabilmesi için öncelikle Ö/Y alanının bir sosyal bilim olarak ele alınması, bilmek için bilen ve duruşunun ne olduğunun farkında olan bir anlayışın yerleşmesi gereklidir. Bunun ardından önce evrenselci ve ırksamacı tartışmaları, ardından da içinde bulunulan makro çevreyi yani Türkiye bağlamını anlamaya ihtiyaç vardır. Çünkü bağlamı anlamak önemli bir sorumuzdur ve olguları anlamak ve açıklamak ve de teoriye katkıda bulunabilmek için gereklidir. Ancak bu tür bir değişimin ardından belirli bir teoriye yönelmek, daha da doğrusu Ö/Y alanındaki akademisyenin belirli konuda "uzmanlaşması" mümkün olabilecektir. Bu uzmanlaşma olmadan anlamayı açıklamayı sağlamaya çalışan bilgiyi üretmek mümkün görünmemektedir.

Türkiye, iş ortamında belirsizliğin yüksek seviyelerde olduğu ülkelerden biridir. 1990, 1994, 2000 ve 2001 finansal krizleri; 2008 küresel ekonomik krizi; 1960'lardan günümüze kadar uzanan askeri müdahaleler, müdahale girişimleri ve muhtıralar; kamu bürokrasisini derinden, özel sektörü doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen derin devlet tartışmaları ve bununla ilişkili olarak devletin yeniden yapılanma çabaları; komşu ülkelerde sürmekte olan savaşlar ve bu savaşların, ekonomi, ordu ve siyaset üzerindeki etkileri ve mülteciler sorunu; 2013 yılı ve sonrasında yoğunlaşan hükümet karşıtı toplumsal hareketler; eğitim ve sağlık gibi en önemli sektörlerdeki reformlar ve yapısal düzenlemeler ülkemizde örgütleri yasal, politik, ekonomik anlamda etkileyen ve örgütsel çevrelerdeki belirsizliği ve karmaşayı artıran başlıca gelişmeler olarak özetlenebilir. Bunlardan başka yeni küresel ekonomi, işletmelere uzun dönemin unutulmasını telkin etmektedir (Bozkurt ve Baştürk, 2009; Özgener, 2005). Buna göre tüm hamlelerde kısa dönem göz önüne alınmalı ve üretim süreçleri bu özelliklere uygun esneklikte olmalıdır. Post-fordist dönemin anahtar kavramlarından biri olarak esneklik, uyum ve verimlilik kaygısıyla örgütlerin tüm iş süreçleri ve iş ilişkilerinde her geçen gün daha fazla bağlandığı bir nitelik haline

gelmiştir. Türkiye’deki örgütler de küresel ekonomiyi etkileyen bu önemli değişimin dışında değillerdir.

Planlama ve stratejik yönetim konularında yapılan çalışmalarda ülkemizdeki işletmelerin planlama fonksiyonuna veya uzun-orta vadeli planlama faaliyetlerine genellikle yer vermediği, örgütlerde planlama eğiliminin oldukça düşük seviyelerde olduğu ve çevresel koşulların işletmeler açısından planlı hareket etmeyi zorlaştırdığına dair bulgulara ulaşılmıştır (Eren, Aren ve Alpkan, 2000; Özgener, 2003; Genç ve Karcioğlu, 2004; Gümüştekin, 2005; Karabulut, 2008; Susar-Özgül ve Kara, 2010; Tak, Eroğlu ve Acar, 2010). Ülkemize dair yukarıda aktarılan belirsiz ekonomik ve siyasi bağlam örgütlerde uzun dönemli stratejik planlar yapmayı ya da tekil ve değişmez bir tasarıma dayanmayı güçleştirmektedir. Bunun yerine çevresel değişimlerin o anki durumları göz önünde bulundurularak, tasarımların ve çözümlerin her defasında yeniden ele alınması daha akılcı görünmektedir.

Bir başka önemli mesele ise ulusal kültürde öne çıkan değerlerin örgütsel yaşama etkileri olarak ifade edilebilir. Türkiye’de belirgin kültürel değerlerden biri de düşük seviyelerdeki gelecek odaklılıktır (Kabasakal ve Bodur, 2002). Planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açılarına sahip olma durumunu tanımlayan bu ölçüt açısından düşünüldüğünde ülkemizdeki iş yapma biçimlerinin Weick’in açıklamalarındaki anlık olma ve eyleme dönüklük bakımından kültürümüzle nasıl uyduğunu anlamak daha kolay olabilir. Bununla birlikte kültür ele alınırken sadece değerlere odaklanmak yerine, ortamın ve çevrenin norm beklentilerinin davranışlar üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır (Wasti ve Fiş; 2010) Dolayısıyla hem çevresel koşullar hem de kültürel bağlam karşılıklı etkileşim içinde bahsedilen davranış tarzını daha iyi açıklayabilir.

Bilgisel çevreden gelen verilerdeki belirsizliğin yarattığı bu ortamla baş edebilmek için, örgütlerin çok anlamlılığı azaltma yönünde göstereceği çabaların önemi daha da artmaktadır. Türkiye’deki örgütlerde, işlerin aşırı biçimselleşmiş ya da programlanmış bir biçimde yürütülmeyip, sıklıkla durumsal değişimlere anlık tepkiler ve kararları içeren bir yolla sürdürülmesi bütünüyle “profesyonel olmayan yönetim uygulamaları” biçiminde açıklanamaz. Weick (1969), örgütlerin akılcı olduklarını veya öyle olmaya çalıştıklarını söyler. Bu anlamda Türkiye’deki örgütlerin örgütlenme modellerinin belirli bir düzeyde akılcılığı içerdikleri görülmektedir. Çünkü bu tür bir örgütlenme modeli, çok anlamlılığı kaldırmaya dair önemli dayanaklar sağlamaktadır.

Çevre belirsizlikle dolu olduğunda, örgütlenmenin masaya oturup örgüt şemaları, iş tanımları, iş gerekleri, eylemsel veya stratejik planlar vs. oluşturularak sürdürüldüğü örgütlere pek fazla rastlanılmaz. Bunun yerine daha doğaçlama, çözümleri ve programları çevresel değişimin gerektirdiği

anlarda üreten, gerekli değişimleri kolayca ve hızlı bir biçimde sağlamak için hem örgüt içinde hem de dışında gevşek bağlı sistemlere dayanan örgütlerle daha sık karşılaşmaktadır. Elbette ki bu görüşler tartışmaya açıktır. Ancak bundan sonraki çalışmaların bu tür bir örgütlenme modelinin varlığını ortaya koyan ve bu tür örgütleri anlamaya çalışan araştırmalarla daha fazla desteklenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Weick'in bakış açısını kullanarak, örgütsel/yönetimsel olguların nasıl daha iyi anlaşılabilirliği açıklanmaya çalışılmıştır. Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında, Türkiye'de örgütlenme ve yönetme meselelerinde gözlenen doğaçlama, rastlantısallık ve belirsizlik gibi süreçlerin Weick'in çerçevesiyle daha iyi anlaşılabilirliğini söylemek mümkündür. Görünen o ki, kendi örgütsel bağlamımıza özel çalışmalar üretebilmek ve de örgütleri daha iyi anlayabilmek için, sırtımıza yük olmuş yöntemleri bırakıp; daha hafif, daha işe yarar yöntemleri kullanmaya ihtiyacımız vardır. Bu ihtiyacın giderilmesine katkıda bulunmak için, Karl Weick gibi teorisyenleri daha iyi anlamaya çalışmak önemli bir çabadır.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, M. H. (2006) How can we know what we think until we see what we said?: A citation and citation context analysis of Karl Weick's the social psychology of organizing, *Organization Studies*, 27(11), 1675-1692.
- ASTLEY, W. G. (1985) Administrative science as socially constructed truth, *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- BANGARI, R. S. (2003) Making sense of the organization (Book review), *IIMB Management Review*, 15(1), 127-130.
- BANTZ, C.R. ve SMITH, D. H. (1977) A critique and experimental test of Weick's model of organizing. *Communication Monographs*, 44, 171-184.
- BERGER, P. L., ve LUCKMANN, T. (1967) *The Social Construction of Reality*, Doubleday Anchor, New York.
- BODUR, M., ve KABASAKAL, H. (2002) Türkiye – Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 5 – 22.
- BOYER, E.L. (1990) *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, Princeton, NJ.
- BOZKURT, V. ve BAŞTÜRK, Ş. (2009) KOBİ Girişimcilerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64 (2): 43 – 7.

- COHEN, M. D., MARCH J. G., ve OLSEN J. P. (1972) A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- COUTU, D. (2003) Sense and reliability: A conversation with celebrated psychologist Karl E Weick. *Harvard Business Review*, 81(4), 84-90.
- CRAIG-LEES, M. (2001) Sense making: Trojan horse? Pandora's box? *Psychology and Marketing*, 18(5), 513-526.
- DAFT, R. L. ve WEICK, K. E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-296.
- EISENBERG, E.M. (2006) Karl Weick and the aesthetics of contingency. *Organization Studies*; 27(11), 1693-1707.
- EREN, E., AREN, S., ALPKAN, L., (2000) İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(1): 96-123.
- GENÇ, N., ve KARCIOĞLU, F. (2004) “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Bildiriler Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004.
- GÜMÜŞTEKİN, G., (2005), KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: kütahya seramik sanayi örneği, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 71-93.
- HATCH, M. J. ve WEICK, K. E. (1998) Critical resistance to the jazz metaphor. *Organization Science*, 9(5), 600-605.
- KARABULUT, A. T. (2008) Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 643-676.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L. (1966) *The Social Psychology Of Organizations*, John Wiley, New York.
- MAGALA, S. J. (1997) The making and unmaking of sense. *Organization Studies*, 18(2), 317-338.
- MAGALA, S. J. (2002) Organizing as improvisations. *ERIM Report Series Research in Management ERS-2002-76-ORG* (www.erim.eur.nl).
- MARCH, J. G. ve SIMON, H. A. (1958) *Organizations*, John Wiley, New York.
- MINTZBERG, (1983) *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- MORGAN, G. (1980) Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- ORTON, J. D. ve WEICK, K. E. (1990) Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-224.
- ÖZEN, Ş. (2002) Türkiye'de örgütler/yönetim araştırmalarında törenselleşme sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 187 -213.

- ÖZGENER, Ş. (2003) Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir un sanayii örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 137-161.
- ÖZGENER, Ş. (2005) Çalışma hayatında esnekliğin işletme verimliliği üzerine etkileri: karşılaştırmalı bir çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 38: 51-79.
- SCOTT, W. R. (1998) *Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*, Fourth edition, Prentice Hall, New Jersey.
- SUSAR-ÖZDİL, F., KARA, M. (2010) “Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi: Üç Yıldız Şekerleme; 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 16 Nisan 2010.
- TAK, B., EROĞLU, U. ACAR, D. (2010) “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Bir Yaklaşım ile Yönetilip Yönetilmediğini Tespit Etmeye Yönelik Bir Saha Çalışması”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 16 Nisan 2010.
- ÜSDİKEN, B. ve Erden, Z. (2001) 1990'lı Yıllarda Türkiye'de yönetim alanı disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 91-113.
- ÜSDİKEN, B. ve Pasedeos, Y. (1993) Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- ÜSDİKEN, B. ve Pasedeos, Y. (1995) Organizational analysis in North America and Europe. *Organization Studies*, 16(3), 503-526.
- WASTI, S.A., ve FİŞ, A.M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık- esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10: 11-32.
- WEICK, K. E. (1974) Amendments to organizational theorizing. *Academy of Management Journal*, 17(3), 487-502.
- WEICK, K. E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1- 19.
- WEICK, K. E. (1977a) Laboratory experimentation with organizations: A Reappraisal. *Academy of Management Review*, 2(1), 123-128.
- WEICK, K. E. (1977b) Organization design: Organizations as self-designing systems. *Organizational Dynamics*, 6 (2), p30- 47.
- WEICK, K. E. (1987) Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112 – 128.
- WEICK, K. E. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-318,
- WEICK, K. E. (1990) The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-594.
- WEICK, K. E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-653.

- WEICK, K. E. (1996) Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-314.
- WEICK, K. E. (1998) Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* 9(5), 543-556.
- WEICK, K. E. (2010) "Comment on 'softly constrained imagination'", *Culture and Organization*, 16(2), 179.
- WEICK, K. E. (1969) *The Social Psychology Of Organizing*, Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- WEICK, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- WEICK, K. E. (2001) *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishers, Oxford.